

**UMA MENTALIDADE ORIENTADA A VALOR EM PROJETOS PÚBLICOS:  
POTENCIALIDADES E LIMITAÇÕES DA IMPLANTAÇÃO DO VALUE  
MANAGEMENT OFFICE (VMO) – UM ESTUDO DE CASO.**

*A VALUE ORIENTED MENTALITY IN PUBLIC PROJECTS: POTENTIALS AND  
LIMITATIONS OF IMPLEMENTING THE VALUE MANAGEMENT OFFICE (VMO) – A  
CASE STUDY.*

**ANDRÉ ROBERTO RAMOS DOS SANTOS**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**Comunicação:**

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

**Agradecimento à órgão de fomento:**

Programa Pós-Graduação em Gestão de Projetos (PPGP) da Uninove

## **UMA MENTALIDADE ORIENTADA A VALOR EM PROJETOS PÚBLICOS: POTENCIALIDADES E LIMITAÇÕES DA IMPLANTAÇÃO DO VALUE MANAGEMENT OFFICE (VMO) – UM ESTUDO DE CASO.**

### **Objetivo do estudo**

O objetivo é investigar como o VMO pode melhorar os projetos públicos, focando em gerar maior valor para a sociedade.

### **Relevância/originalidade**

Foco em gerar maior valor para a sociedade, A pesquisa utiliza um estudo de caso de uma prefeitura na Grande São Paulo, examinando as potencialidades e limitações do VMO na administração pública.

### **Metodologia/abordagem**

A metodologia envolve uma abordagem qualitativa, com entrevistas e análise documental.

### **Principais resultados**

Os resultados indicam que a implementação do VMO aumenta as possibilidades de aumento da eficiência, transparência e qualidade dos projetos públicos, destacando a importância de uma gestão focada em valor.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Participação ativa desse projeto de pesquisa, contribui com potenciais melhorias em processos de entrevistas e observação ativa do pesquisador no campo de pesquisa.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Discussão sobre as possibilidades de melhorias no processo de planejamento e estratégico do plano diretor desta cidade com a alta administração do executivo, podendo ser repetido em outras cidades.

**Palavras-chave:** Escritório de Gerenciamento de Valor, Valor Público , Gestão de Projetos Públicos

*A VALUE ORIENTED MENTALITY IN PUBLIC PROJECTS: POTENTIALS AND LIMITATIONS OF IMPLEMENTING THE VALUE MANAGEMENT OFFICE (VMO) – A CASE STUDY.*

**Study purpose**

The objective is to investigate how VMO can improve public projects, focusing on generating greater value for society.

**Relevance / originality**

Focus on generating greater value for society, The research uses a case study of a city hall in Greater São Paulo, examining the potential and limitations of VMO in public administration.

**Methodology / approach**

The methodology involves a qualitative approach, with interviews and documentary analysis.

**Main results**

The results indicate that the implementation of VMO increases the possibilities of increasing the efficiency, transparency and quality of public projects, highlighting the importance of management focused on value.

**Theoretical / methodological contributions**

Active participation in this research project contributes to potential improvements in interview processes and active observation of the researcher in the research field.

**Social / management contributions**

Discussion about the possibilities for improvements in the planning and strategic process of this city's master plan with the executive's senior management, which could be repeated in other cities.

**Keywords:** Value Management Office, Public Value, Public Project Management

## 1. INTRODUÇÃO

Muitas iniciativas relacionadas aos governos são geradas pela necessidade de melhoria do desempenho organizacional e da capacidade de implementação e adaptação às mudanças da sociedade. Geralmente assumem a forma de projetos e programas que incentivam uma variedade de implementações de gestão de projetos no setor público (Crawford, 2009). A busca pela eficiência no setor público ocorreu com a implantação dos novos padrões gerenciais, denominado nova gestão pública. Esse novo modelo gerencial aos poucos introduziu o conceito de gestão de projetos. (Teixeira & Junior, 2019).

Existe um desafio de que ao longo dos projetos exista um acompanhamento específico, que tenha possibilidade de mensurar o valor entregue aos projetos públicos. O Valor público refere-se ao valor criado pelo governo através de serviços, leis regulamentação e outras ações (Kelly & Mulgan, 2002). Se estendendo aos projetos ou entregas a partir do planejamento de políticas públicas que resultaram na concepção de obras e benfeitorias para a sociedade.

No contexto organizacional o valor advém das relações entre os benefícios, custos e os riscos referentes a uma necessidade temporária (como um projeto, por exemplo) ou permanente (operacional). Tais concepções podem ser facilmente aplicadas à gestão de portfólios, programas e projetos tendo como objetivo a otimização da gestão do valor (Mota, 2016). Devido à sua natureza pública, são estabelecidas expectativas de valor adicionais em projetos públicos, e neste aspecto há necessidade de mensurar esse valor na perspectiva da sociedade.

Essa pesquisa será debruçada e desenvolvida como um estudo qualitativo, do tipo “estudo de caso único”, Segundo (Yin, 2013) O caso único pode, então, ser utilizado para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante. Nesse caso tem como objetivo os projetos estratégicos em uma prefeitura de uma cidade situada na grande São Paulo, particularmente aos projetos que foram desenvolvidos pela secretaria de planejamento e gestão deste município.

Assim, este estudo fundamenta-se na concepção de que há desafios relacionados ao mensurar valor de projetos na administração pública, e buscar entender o que a literatura trás sobre valor em projetos públicos e os desafios que potencializam e limitam a utilização de uma estrutura dedicada na gestão de projetos com essa visão no setor público. Complementarmente abordaremos o que a literatura trás sobre VMO (Value Management Office), e os indicativos que podem servir de apoio para as oportunidades de utilização na estruturação de estratégia e gestão de projetos públicos, buscando contribuir com a investigação nesse campo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão da literatura buscou embasamento em três eixos teóricos: Valor no Serviço Público, Gestão de Projetos Públicos e VMO (*Value Management Office*).

### 2.1 Valor no Serviço Público

O modelo de gestão do governo reflete a moderna tendência de gestão compartilhada e coordenada, que estimula a iniciativa e proatividade dos gestores, identificando-os, ao mesmo tempo, com a missão, crenças e valores da sua entidade ou organização. Essa proatividade dos gestores é considerada condição fundamental para a criação de valor na gestão pública (Catelli & Santos, 2004).

Valor público pode ser o que nós fazemos em prol das condições públicas que gostaríamos de habitar e o que podemos, coletivamente, concordar que gostaríamos de alcançar usando os poderes do Estado (Moore, 1995). Para os defensores da gestão do valor público, há

uma forte sensação de que a esfera pública é diferente daquele do setor comercial, que é algo compartilhado com a tradicional perspectiva da administração pública (Gerry Stoker, 2006).

Esse valor é gerado através de ações das políticas públicas que se transformam em demandas palpáveis pela sociedade, podendo ser denominadas como projetos, obras entre outros, que devem gerar melhor qualidade de vida ao cidadão, envolvendo fatores políticos, sociais e econômicos. Administração pública é o planejamento, organização, direção e controle dos serviços públicos, segundo as normas do direito e da moral, visando ao bem comum (Bächtold & Decker, 2012). O governo ainda interage com a sociedade, adquirindo bens e serviços necessários às suas atividades (Catelli & Santos, 2004).

São necessárias parcerias novas e criativas com o setor privado. O melhor valor extraído de projetos públicos exige que as organizações sirvam o público da melhor maneira possível em todos os aspectos da prestação de serviços. Obriga-os a estabelecer as melhores práticas em cada área, a desenvolver normas verificáveis e a ajustar as suas práticas em conformidade com elas (Akintoye et al., 2003).

A questão que precisa de ser abordada é se a intervenção pública que dirigem está a alcançar resultados sociais e econômicos positivos. O foco na geração de valor público traz consigo algumas implicações que têm impacto considerável (Gerry Stoker, 2006). No setor público o principal objetivo não é o lucro, mas sim prestar um serviço de qualidade e atender às necessidades da sociedade que, via de regra, é a patrocinadora dos meios via recolhimento dos tributos a ela aplicados (Pisa & Oliveira, 2013), nessa linha o valor no serviço público não está atrelado as margens de lucratividade ou redução de custos, seu maior benefício é a mensuração do valor que aquele serviço, produto, projeto, obra entre outros servirá a sociedade.

Observa-se a necessidade de o gestor público traduzir os interesses da sociedade e dos indivíduos para as políticas públicas que serão transformadas em projetos, podendo transmitir para o seu planejamento o que realmente gerará valor nas entregas de sua gestão, totalmente alinhadas com o interesse da maioria, sem deixar os aspectos unitários do cidadão.

A economia do bem-estar convencional fornece uma explicação utilitarista segundo a qual o valor depende do interesse próprio individual, obtido principalmente através do consumo de bens e serviços (incluindo lazer). Estas preferências individuais são tidas como certas e estão fora do alcance dos decisores políticos. Eles são agregados numa “função objetivo social” (Kelly & Mulgan, 2002).

### **2.3 Gestão de Projetos Públicos**

Necessário se faz uma reflexão sobre as diferenciações quando se trata de projetos dentro do setor público. A principal delas é que, diferentemente do privado, o principal objetivo não é o lucro, mas sim atender as necessidades das pessoas e prestar serviços de qualidade (Pisa & Oliveira, 2013) A gestão de projetos na administração pública difere de sua contraparte do setor privado e, portanto, enfrenta desafios adicionais. O ponto a ser considerado em detalhes é a questão da transparência como um dos elementos-chave da governança do projeto (Kossova & Sheluntcova, 2016).

É crescente o número de órgãos públicos que procuram estruturar seus sistemas produtivos a fim de prestar à sociedade um serviço público de qualidade. Diversos fatores fizeram com que estas Instituições aumentassem o número de projetos, as necessidades de dominar as técnicas de gestão eficiente e as melhorias da capacidade de monitoramento de um projeto (Silva, 2013).

Existem algumas peculiaridades que distinguem em empreendimentos geridos pela iniciativa pública. Na concepção de (Pisa & Oliveira, 2013) essas diferenças devem ser levadas em consideração desde a idealização do projeto até sua finalização. Além disso, os autores destacam que a gestão pública precisa lidar com inúmeros atores, de diversos órgãos, entidades

e segmentos e que nem sempre compartilham os mesmos objetivos ou a maneira que eles serão alcançados.

Veja que essa definição tem uma série de semelhanças com conceitos de projetos, pois parte do trabalho da administração pública é entrega de projetos. A própria administração pública tem se esforçado ao longo do tempo, para parear junto a iniciativa privada a condução de suas atividades, buscando zelo com o orçamento público, e mesmo sendo uma realidade longe das praticadas no mundo corporativo, estamos visualizando importantes mudanças neste cenário. Desde os anos 1980, as administrações públicas em todo o mundo realizaram mudanças substanciais nas políticas de gestão pública e no desenho (reformas) de organizações programáticas. Essas reformas administrativas consolidam novos discursos e práticas derivadas do setor privado e os usam como benchmarks para organizações públicas em todas as esferas de governo (Secchi, 2009). Uma parcela importante é a formação adequada dos futuros gestores públicos, mesmo que as exigências de alguns cargos públicos não exigem o conhecimento pleno de algumas disciplinas, há necessidade clara de englobar dentro da disciplina de administração pública a questão das melhores práticas em gerenciamento de projetos.

O desafio de entregar valor de forma iterativa consiste em adaptar as práticas gerenciais orientadas ao planejamento, fortemente sustentadas pelo escopo fixo e prazo, para uma visão orientada ao valor do negócio do cliente, onde o escopo é estimado em ciclo de iterações (Bizarrias et al., 2021).

A administração pública gerencial ou nova gestão pública é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade (Secchi, 2009). Em relação ao gerenciamento de projetos, a administração pública tem buscado maneiras distintas de subsidiar tais oportunidades, uma delas é através do repasse de orçamento para entidades privadas (terceiro setor), outros autores já previam um modernização e repasse de responsabilidades da administração pública para iniciativa privada, conforme (Bresser-Pereira, 1996) a modernização ou o aumento da eficiência da administração pública será o resultado a médio prazo de um complexo projeto de reforma, através do qual se buscará a um só tempo fortalecer a administração pública direta ou o “núcleo estratégico do Estado”, e descentralizar a administração pública através da implantação de “agências autônomas” e de “organizações sociais” controladas por contratos de gestão.

## **2.4 VMO (Value Management Office)**

Um VMO (Value Management Office) é uma organização centralizada que tem como foco entregar valor ao negócio por meio do gerenciamento de portfólios, programas e projetos (Bhattacharjee, 2023). A literatura sobre VMO (Value Management Office) está em sua fase inicial, e ainda não existe uma adesão única as suas definições completas, porém existe um consenso que o principal objetivo do VMO é a mensuração de valor nas entregas, devendo fortalecer ao longo do tempo a implantação do VMO nas organizações privadas e públicas.

O VMO surge com o conceito de evolução de um ponto de vista meramente metodológico e orientado à entrega do projeto, no caso um PMO típico, para uma observação mais madura e focada na criação de valores e benefícios através dos projetos (Mota, 2016). As metodologias necessárias para a gestão do valor em cada uma das fases supracitadas (pré-projeto, projeto, pós-projeto) representam os maiores esforços para a implementação de um VMO na prática (Mota, 2016). Com isso, nasce o VMO (Value Management Office), que tem uma abrangência maior que os PMOs atuais. Passam a agregar valor de uma forma mais horizontal, realmente preocupada com o negócio e não se o projeto é tradicional ou ágil.

Segundo Kobayashi (2024), as principais características do VMO:

- Maximização de Valor: O VMO busca garantir que todos os esforços, investimentos e recursos resultem em valor tangível para a organização.
- Gestão Estratégica de Portfólio: Avalia e ajusta continuamente o portfólio de projetos e iniciativas para alinhar-se às metas estratégicas e maximizar o retorno.
- Avaliação de Benefícios: Monitora e avalia os benefícios reais obtidos a partir de investimentos, garantindo que as iniciativas estejam alinhadas aos objetivos organizacionais.

Outro aspecto percebido através da busca por artigos ou referências sobre VMO, é esse aspecto evolutivo do PMO, colocando em prática pilares que possam focar no valor entregue pelos projetos. Através dos cinco pilares: Pessoas, Tecnologia, Processos, Ferramentas e Políticas, VMO busca alinhar estratégias, maximizar a entrega de valor e impulsionar a colaboração e inovação (Baié, 2023). Esses pilares estão estruturados de uma forma cadenciada e podem ser verificados na Figura 1.

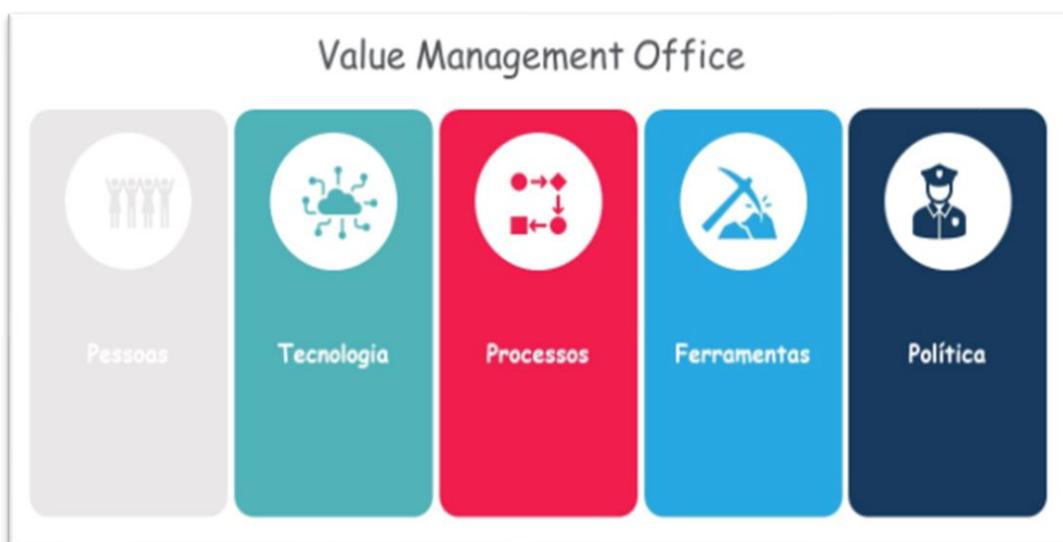


Figura 1: Pilares do VMO

Fonte: Consultoria de Implantação de VMO – Baié (2023).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse relato técnico foi elaborado seguindo o protocolo estabelecido por Biancolino et al. (2012), esse protocolo tem a finalidade de apresentar instrumentos básicos para a construção de um relato técnico na área de gerenciamento de projetos. Buscando contribuir com a produção de trabalhos técnicos de pesquisa nos mestrados e doutorados acadêmicos, o qual é utilizado como roteiro para a elaboração de trabalhos com o rigor de pesquisa científica, aderente à experiência profissional e busca indicar soluções técnicas e práticas nas áreas de estudo proposta.

Essa pesquisa foi implantada com a junção da disponibilidade da equipe da secretaria de planejamento e do autor da pesquisa como parte envolvida, caracterizando como método de abordagem de uma pesquisa-ação. Na qual os autores se envolvem com o caso e contribuem para o alcance dos resultados almejados pela organização durante a realização da pesquisa (Thiollent, 2013). Nesse tocante a participação ativa desse processo estava em analisar as

potencialidades e limitações da implantação do VMO na administração pública, discutindo as vertentes do plano diretor desta cidade com a alta administração.

Esse levantamento de informações, documentos e discussões sobre as possibilidades de implantação foram realizadas com o grupo de diretores desta secretaria e o autor como parte integrante, sendo esses colaboradores caracterizados conforme Tabela 1 e o Organograma da Secretaria de Planejamento da Figura 2.

Tabela 1: Identificação dos Diretores e respectivos departamentos

ID	Departamento
Diretor1	Departamento de Planejamento Estratégico
Diretor2	Departamento de Planejamento Orçamentário
Diretor3	Departamento de Suporte ao Planejamento
Diretor4	Departamento de Políticas de Gestão
Diretor5	Departamento de Governo Aberto
Diretor6	Laboratório de Governo e Políticas Públicas

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

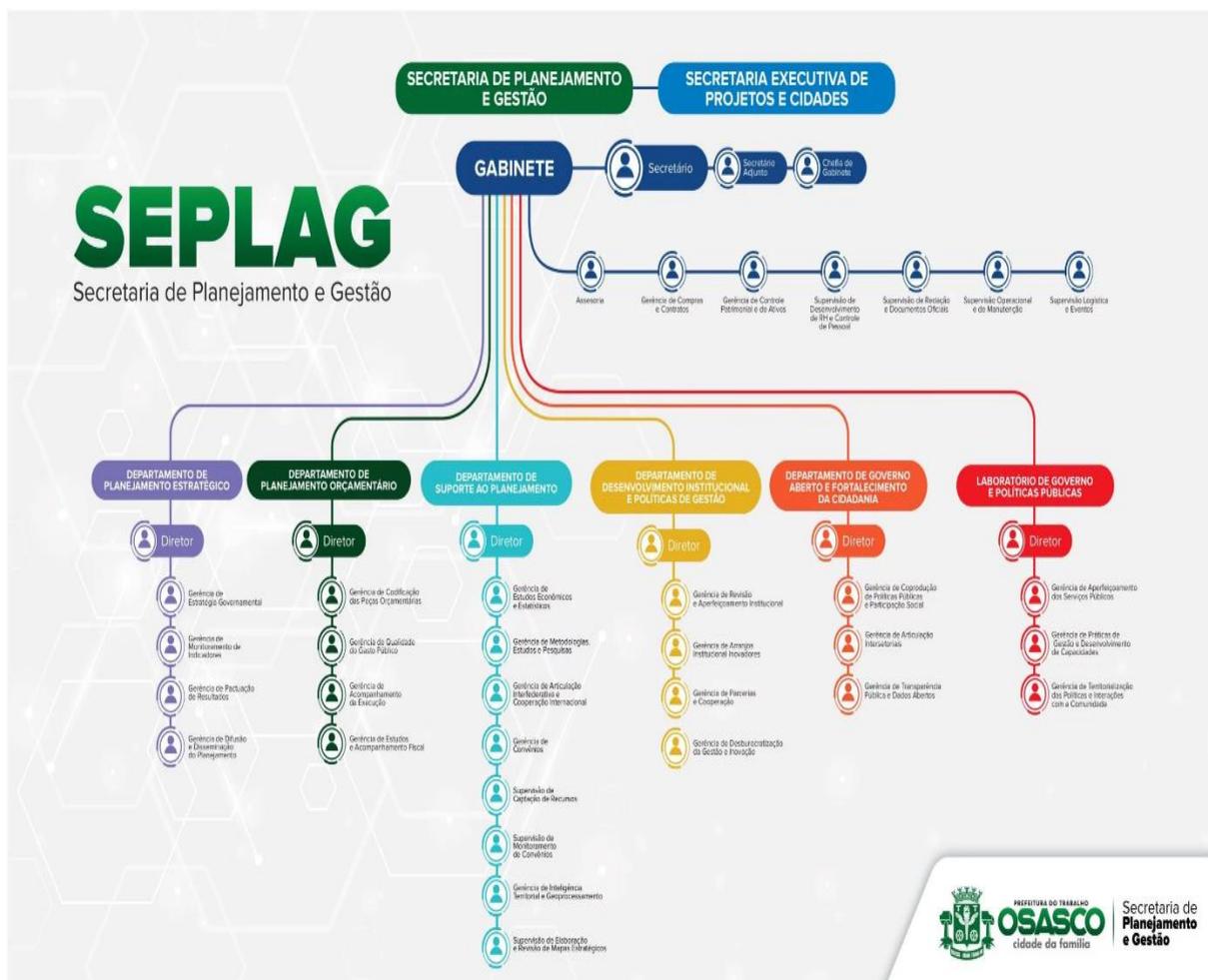


Figura 2: Organograma da Secretaria de Planejamento  
 Fonte: Site da Prefeitura do Município de Osasco (2024)

A amostra por conveniência, foi composta por 6 (seis) Diretores que compõe a Secretaria de Planejamento da Prefeitura do Município de Osasco, que aceitaram participar do estudo por meio do termo de consentimento livre e esclarecido, e que não foram identificados por questões éticas. Amostra por conveniência, é aquela na qual os sujeitos mais adequados são incluídos na amostra, isto é, se alinham ao objeto de estudo favorecendo o alcance dos objetivos. Os dados foram coletados por meio de entrevista não diretiva norteada pelas questões:

1. O que você entende como valor na entrega do serviço (projeto) público?
2. Quais são as potencialidades, desafios e limites que você identifica na possível implantação do Value Management Office na Secretaria de Planejamento?

As entrevistas foram realizadas em áudio gravadas e transcritas. Os participantes da pesquisa foram identificados pelas iniciais Diretor, seguida do número da entrevista conforme foram realizadas (Diretor1 a 6). Para tratamento dos dados coletados utilizou-se a análise de conteúdo na abordagem representacional do tipo temática proposta por (Bardin, 1977), que tem como objetivo atingir os significados manifestos e latentes no material pesquisado, os discursos gerados a partir das entrevistas.

Nessa etapa, realizou-se a transcrição dos discursos na íntegra, seguindo da leitura completa e exaustiva dos dados transcritos. Esta etapa, denominada pré-análise, exige que o pesquisador tenha a pergunta do estudo e seus objetivos claros, pois, são necessários para direcionar a análise. A mencionada autora descreve a primeira etapa como a fase de organização, que pode utilizar vários procedimentos, tais como: leitura flutuante, hipóteses, objetivos e elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação (Caregnato et al., 2006).

A segunda fase, chamada de exploração do material, permitiu conhecer os discursos em profundidade. Para delimitação do contexto, realizou-se recortes do texto, os quais permitiram a elaboração de categorias temáticas, que surgiram a partir do corpus de análise (Bardin, 1977).

O tratamento dos resultados obtidos caracteriza a terceira e última etapa do processo em que o pesquisador deve realizar as inferências e interpretações. Ressalta-se que, ao realizar estudos se utilizando da análise de conteúdo, todo cuidado deve ser tomado com a descrição e execução de cada uma das fases da análise e, por mais que se preservem a flexibilidade, intuição e a criatividade, evidencia-se como forma de gerar confiabilidade e validade.

#### **4. RESULTADOS OBTIDOS COM A ANÁLISE DAS POTENCIALIDADES E LIMITAÇÕES DA IMPLANTAÇÃO VALUE MANAGEMENT OFFICE**

##### **4.1. Caracterização da área de estudo**

A cidade de Osasco, tem uma população estimada de 728.615 pessoas para o ano de 2022, segundo censo IBGE (2023). No ranking PIB (produto interno bruto) das cidades brasileiras está na 8<sup>o</sup> posição, e no estado de São Paulo, está na 2<sup>a</sup> posição (atrás apenas da capital), seu IDH é de 0,776, considerado elevado. A organização de caráter público em questão é a Prefeitura do Município de Osasco, atualmente o poder executivo é comandado pelo atual Prefeito, Sr. Rogério Wanderley Lins (gestão 2021/2024).

O orçamento (receitas) estimado para o ano corrente de 2024 é de R\$ 5.014.000.000 (cinco bilhões e quatorze milhões de reais) e cerca de 14.000 (quatorze mil) funcionários públicos municipais, entre efetivos, comissionados e terceirizados. E sua estrutura organizacional é composta por 31 pastas, divididas entre secretarias, coordenadorias e autarquias.

## 4.2 Análise de Dados e Resultados

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações (Bardin, 1977). A partir deste conteúdo e da organização dos dados das respostas, emergiram alguns eixos que podemos categorizar em temáticas relacionadas ao entendimento sobre valor de projetos públicos e sobre o Value Management Office (VMO).

Com essa base nos dados levantados foi possível transcrever os seguintes itens sobre as respostas dos entrevistados:

- a) Desconhecimento sobre o valor no serviço (projeto) público (4.2.1);
- b) Desconhecimento sobre as práticas de gestão de projetos através do VMO (4.2.2).

### 4.2.1 Desconhecimento sobre o valor de serviço (projeto) público e seus conceitos

Através das entrevistas aplicadas, verificou-se que entre os seis servidores públicos entrevistados, quatro deles disseram que não conhecem nada sobre o conceito de valor de serviço (projeto) público. E mesmo aqueles que tiveram uma fala ajustada com a definição do conceito, ainda não souberam expressar à luz do conceito da literatura. Reforçando (Gerry Stoker, 2006), que diz que os gestores públicos criam valor público. O problema é que eles não podem saber com certeza o que é isso. Nesse aspecto as respostas mostram a necessidade de um ajuste com o que está sendo entregue de valor a sociedade, constatou que não há uma padronização entre o que está objetivado nas políticas públicas e o que de fato está sendo concretizado pelo poder executivo. Fragmentos que apoiam isso foram evidenciados através da resposta Diretor4: [...] O que você entende como valor na entrega do serviço (projeto) público? *Entendo que o valor está no avanço que as famílias têm ao entregarmos uma creche próximo a sua casa, ou até mesmo quando se é asfaltado uma rua onde os buracos já estavam se tornando cratera, acredito que como pagador de impostos esse seja o valor de serviço público desejado pelo cidadão.*

Considerando que essa foi uma resposta com certo ajuste com o conceito, comparamos com o que se diz na literatura sobre essa temática de valor público. Segundo (Kelly & Mulgan, 2002) Para que algo tenha valor não basta que os cidadãos digam que é desejável. Só terá valor se os cidadãos (individual ou coletivamente) estiverem dispostos a abdicar de algo em troca disso. Os sacrifícios não são feitos apenas em termos monetários (ou seja, pagamento de impostos/taxas).

### 4.2.2 Desconhecimento sobre as práticas de gestão de projetos através do VMO

Na mesma linha do que se foi apontado na questão do valor de serviço em projetos públicos, a questão do desconhecimento sobre as práticas de gestão de projetos através do VMO ficou evidenciado nas entrevistas. Primeiramente o conceito VMO, que está em pleno desenvolvimento no campo de gestão de projetos, e complementarmente a própria questão da terminologia de projetos. Nessa prefeitura não existe uma padronização sobre a maneira de se desenvolver projetos. Um dos entrevistados relatou todas essas evidências de desconhecimento sobre essas temáticas, na íntegra a resposta Diretor1: [...] quais são as potencialidades, desafios e limites que você identifica na possível implantação do Value Management Office na Secretaria de Planejamento? *Entendo que o valor do projeto é algo que precisa ser representado em tudo que esse governo entrega, nós enxergamos o valor no dia a dia nas ruas da cidade, sabendo que a nossa gestão de projetos tem a qualidade necessária para entregar maior qualidade de vida ao cidadão. Ainda precisamos aprofundar o conhecimento nesta questão do VMO, porém sabemos de todo o valor nas entregas de nossos projetos na cidade.*

*As diversas secretarias que executam as obras, ainda precisam de um padrão na gestão de nossos projetos, mesmo que a gente saiba sobre toda a qualidade que tem sido entregue.*

Ponderando que essas entrevistas foram realizadas com um pequeno grupo de diretores que não tem pleno conhecimento sobre nenhum dos eixos temáticos pesquisados neste estudo, explanando falhas com maior teor político, não objetivando a questão do conhecimento técnico.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse estudo buscou identificar por meio de entrevistas e visitas in loco, os desafios que potencializam e limitam a utilização de uma estrutura dedicada na gestão de projetos com essa visão no setor público.

Notou-se que desde o início desta pesquisa, que os diretores (servidores públicos em cargo de comissão) que foram selecionados para participar desta pesquisa, não tinham conhecimento sobre os eixos de base deste estudo. A falta de intimidade com os termos aplicados nesta pesquisa mostrou que essas temáticas estão fora da realidade da secretaria que tem como responsabilidade planejar os projetos no poder executivo. Essa dificuldade encontrada precisa ser considerada uma limitação importante nesta pesquisa, além do fato de ser realizada em uma única secretaria em uma única cidade.

Portanto com as dificuldades relatadas pelos funcionários públicos, acredita-se que deva ser explorado junto ao alto escalão do poder executivo, que sejam adotadas medidas primeiramente sobre premissas básicas das melhores práticas de gerenciamento de projetos a todos os servidores públicos, explanar na sequência sobre o conceito de valor de projetos públicos e posteriormente confrontar esses conceitos, buscando integrar ou implantar o VMO.

Reforçamos outra limitação de não ter sido elaborado um roteiro detalhado com os eixos, ficando apenas as 2 (duas) perguntas fechadas que nortearam essa pesquisa. Como sugestão futura, deve-se realizar um estudo em outras Prefeituras, de preferência na mesma região da Prefeitura do estudo de caso, podendo aproveitar as mesmas características dessa região.

## REFERÊNCIAS

- Akintoye, A., Hardcastle, C., Beck, M., Chinyio, E., & Asenova, D. (2003). Achieving best value in private finance initiative project procurement. *Construction management and economics*, 21(5), 461-470.
- Bächtold, C. (2016). *Noções de administração pública*.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (LA Reto, & A. Pinheiro, Trad.) Lisboa: Edições 70.
- Bhattacharjee, B., Seetharaman, A., & Maddulety, K. (2023, July). Scaling Agile P3O–VMO for Banking–Global Capability Centre. In *2023 IEEE International Conference on Electronics, Computing and Communication Technologies (CONECCT)* (pp. 1-6). IEEE.
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr, R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.
- Bizarrias, F. S., Penha, R., & da Silva, L. F. (2021). Valor e projetos: a contribuição da perspectiva de marketing. *Revista de Gestão e Projetos*, 12(2), 1-8.
- Bresser-Pereira, L. C. (1996). *Da administração pública burocrática à gerencial*.
- Caregnato, R. C. A., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto & Contexto-Enfermagem*, 15, 679-684.
- Catelli, A., & Santos, E. S. (2004). Mensurando a criação de valor na gestão pública. *Revista de Administração Pública*, 38(3), 423-a.
- Crawford, LH e Helm, J. (2009). Governo e governança: O valor da gestão de projetos no setor público. *Diário de gerenciamento de projetos*, 40 (1), 73-87.
- Kelly, G., Mulgan, G., & Muers, S. (2002). *Creating public value*. London, Cabinet Office.
- Kossova, T., & Sheluntcova, M. (2016). Avaliando o desempenho de projetos do setor público na Rússia: A escolha de uma taxa de desconto social. *International Journal of Project Management*, 34 (3), 403-411.
- Moore, M. H. (2007). *Criando valor público por meio de parcerias público-privadas*.
- PISA, B., & OLIVEIRA, A. (2013). Gestão de projetos na administração pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. *Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento*, 2, 1-15.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de administração pública*, 43, 347-369.

Silva, M., & DO ESTADO, D. P. (2012). Gestão de projetos. SENAI/SC, Florianópolis.

Stoker, G. (2006). Public value management: A new narrative for networked governance?. The American review of public administration, 36(1), 41-57.

Teixeira, R., & Junior, R. R. (2019). A implantação do modelo de seleção de projetos em um Tribunal de Justiça Estadual. Revista de Gestão e Projetos, 10(3), 81-94.

Thiollent, M. (2022). Metodologia da pesquisa-ação. Cortez editora.

The Value Management Office (VMO) 2023. Disponível em <https://ensembletechnology.com/the-value-management-office/>. Acesso em 23 de janeiro de 2024.

Yin, R. K. (2015). Estudo de caso: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman. Cap. 4.

Mota, EB (2016). RETORNO DE INVESTIMENTOS EM PROJETOS DE SUBESTAÇÕES DE MÉDIA TENSÃO (Dissertação de doutorado, Fundação Getúlio Vargas).